

## **Projet entrepreneurial : analyse de la prise en compte de l'incertitude dans les process et pratiques des étudiants-entrepreneurs et proposition théorique d'une adaptation du business model canvas**

### **Résumé**

#### **Objectifs**

- Analyser et croiser la littérature sur l'incertitude<sup>1</sup> et l'entrepreneuriat
- Analyser les outils utilisés en entrepreneuriat et leur compatibilité avec l'incertitude
- Comprendre comment les jeunes, notamment les étudiants-entrepreneurs, appréhendent la notion et quels process et accompagnement face à l'incertitude et quelles sont les postures de leur accompagnants
- Proposer une adaptation du business model canvas (BMC) pour prendre en compte l'incertitude et la tester auprès des étudiants-entrepreneurs

#### **Conception/méthodologie/approche**

Dans un premier temps, notre approche conceptuelle repose sur une étude croisée de la littérature, mobilisant des concepts issus de différents domaines de recherche à savoir l'incertitude, le contexte incertain, le croisement avec l'entrepreneuriat. Dans un deuxième temps, notre méthodologie réside dans l'analyse des outils utilisés en entrepreneuriat et leur compatibilité avec l'incertitude. Dans un troisième temps, nous réalisons une étude empirique avec des données primaires et secondaires liées aux étudiants-entrepreneurs. Dans un quatrième temps, nous conceptualisons une adaptation du business model canvas pour prendre en compte l'incertitude, que nous avons testé auprès des étudiants.

#### **Résultats**

L'analyse de la littérature montre que cette notion est très traitée, avec des évolutions conceptuelles récentes à la fois sur la notion et sur l'entrepreneuriat. Néanmoins, d'un point de vue pratique nos entretiens montrent qu'elle est difficile à appréhender et que les étudiants la vivent de façon très variable selon la maturité du projet, leur personnalité...Des points de convergence existent avec la littérature, et des points de divergence. D'un point de vue théorique, est conçu un outil afin d'aider les entrepreneurs dans l'appréhension de l'incertitude dans un projet.

---

<sup>1</sup> Caractère de ce qui est incertain, <https://www.larousse.fr/> consulté le 18 janvier 2022

## **Originalité/ Valeur**

L'originalité est conceptuelle car nous analysons l'ensemble des outils sous le prisme de l'incertitude et du contexte incertain. En termes de pratiques managériales, notre outil offre une approche innovante pour répondre à la prise en compte de l'incertitude dans les phases d'un projet entrepreneurial. Il pourrait être testé et utilisé par les réseaux d'entrepreneurs.

## **Mots-clés**

Incertain, entrepreneuriat, étudiant-entrepreneur, process, pratiques, business model canvas

## **INTRODUCTION**

Lorsqu'un projet entrepreneurial démarre les incertitudes sont nombreuses : est-ce que je vais vendre, à qui, et comment ? est-ce que je vais être rentable ? est-ce que mes valeurs sont compatibles avec mon projet ? Avec la crise sanitaire et les changements liés au climat, de nombreux sites pour les entrepreneurs, via des webinaires<sup>2</sup>, se posent la question de comment entreprendre en temps de crise ? Formations et MOOC se développent. Avec des propos parfois assez contradictoires entre opportunités ou difficultés dans le projet entrepreneurial. L'incertitude peut être définie comme une absence objective d'informations (Sylberzahn, 2021). Pour certaines entreprises, comme les start-ups, elle est prégnante. Puisque c'est une "organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance"<sup>3</sup>.

Depuis 2014, avec la création des Pépites (pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat), les étudiants entrepreneurs inscrits au D2E (diplôme étudiant-entrepreneur) peuvent être formés, accompagnés dans la compréhension de l'entrepreneuriat et la gestion opérationnelle de leur projet. Ainsi sur le site de rennes<sup>4</sup> un étudiant accède : au suivi du projet avec un.e chargé.e de projet PEPITE et un référent académique ; à une formation le D2E ( (émergence (tester l'idée, méthodologie et ateliers spécifiques) et starter (lancement du projet à 100%, définition du modèle économique, trouver les premiers clients et pérenniser l'activité)) ; des ateliers ; un tuteur professionnel (réseau de mentors et de professionnels). Enseignante-chercheuse en entrepreneuriat en charge du D2E, notre pratique nous a souvent

---

<sup>2</sup> <http://www.loiret.cci.fr/agenda/comment-gérer-lincertitude>, consulté le 4 janvier 2022.

<sup>3</sup> Steve Blank, <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>, consulté, 25 janvier 2022.

<sup>4</sup> Pépite Bretagne - [pepitembretagne.fr](http://pepitembretagne.fr)

conduit à se poser la question de la pertinence des process et pratiques adaptés à l'enseignement et à la réalisation des projets.

Certains projets étudiants vont aboutir, d'autres non, mais dans tous les cas, ils vont gagner en expériences et compétences. Se pose alors la question de leur accompagnement face à l'incertitude. Notre problématique peut ainsi être posée : comment les pratiques des étudiants-entrepreneurs prennent en compte l'incertitude et comment les accompagner ? Pour répondre à cette question de recherche, d'un point de vue théorique, nous croisons des concepts de différents domaines de recherche : l'entrepreneuriat, les spécificités pour des jeunes et l'incertitude. Puis, d'un point de vue empirique de part notre action auprès des étudiants-entrepreneurs nous voulons, comprendre quelle est leur compréhension de l'incertitude et comment les accompagnants traitent de cette question. Enfin, de par notre implication, nous pouvons d'une part, comprendre et analyser les outils en entrepreneuriat et d'autre part agir : nous avons conçu une adaptation du business model canvas pour prendre en compte l'incertitude.

## **1 - REVUE DE LITTÉRATURE**

Comprendre et aborder l'incertitude dans un projet entrepreneurial requiert d'explicitier le concept d'entrepreneuriat, fortement relié à l'entrepreneur, l'environnement et l'écosystème dédié (1.1) ceci permet de prendre en compte les points de vue micro et macro. La littérature est très abondante sur ces thématiques. Par analogie, la littérature sur les jeunes et les étudiants peut être abordée comme telle : l'étudiant, l'environnement ou le contexte et l'écosystème dédié (1.2). Pour l'analyse de l'incertitude en contexte d'entrepreneuriat, nous reprenons la dichotomie entre macro et micro. La littérature est dense sur l'incertitude, notamment entrepreneuriale (1.3), car c'est l'essence même d'un projet de ce type. Se posent également les questions de l'entrepreneur face à l'incertitude (1.4). Cette façon de présenter les travaux en utilisant les niveaux macro et micro ne doit pas faire oublier l'interdépendance entre les deux. Ainsi, « l'incertitude (et les surprises qui peuvent s'ensuivre) rend les résultats des différentes actions entrepreneuriales plus ou moins aléatoires ou plus ou moins risqués, selon le parcours antérieur de l'entrepreneur, l'importance et la forme de l'entreprise créée, mais aussi selon le secteur choisi et le niveau et le rythme de changement dans l'environnement (Julien, St Pierre, 2012). Certains évoquent les incertitudes externes et internes.

### **1.1. L'entrepreneuriat, une vision protéiforme et multifactorielle prenant en compte l'entrepreneur, le contexte ou l'environnement et l'écosystème dédié**

Il n'y a pas de consensus sur une théorie de l'entrepreneuriat et encore moins sur sa définition (Verstraete, 2001) à savoir une « initiative portée par un individu (ou plusieurs individus s'associant pour l'occasion) construisant ou saisissant une opportunité d'affaires (du moins ce qui est apprécié ou évalué comme tel), dont le profit n'est pas forcément d'ordre pécuniaire, par l'impulsion d'une organisation pouvant faire naître une ou plusieurs entités, et créant de la valeur nouvelle (plus forte dans le cas d'une innovation) pour des parties prenantes auxquelles le projet s'adresse » (Verstraete, Fayolle, 2005). D'un point de vue micro, si les termes diffèrent entre pratiques et initiatives, force est de constater une certaine analogie entre les visions de Reckwitz (2002) et Schatzki (2002) et celles de Verstraete et Fayolle (2005) à savoir des éléments interconnectés entre eux : des formes d'activités corporelles, des formes d'activités mentales, des "choses" et leur usage, des connaissances de base constituées de compréhension, savoir-faire, états émotionnels et motivations, caractérisent l'entrepreneuriat. Le seul terme dissonant est celui de type de comportement routinisé.

Qu'en est-il de l'entrepreneur ? Si la théorie économique de l'entrepreneur (Cantillon, Schumpeter...) s'est construite au fil des siècles au gré des transformations structurelles, l'action entrepreneuriale s'inscrit à la fois dans des structures économiques données (en l'occurrence celle de l'économie capitaliste à différents stades de son développement), et par ses décisions, contribue à changer ces structures dans une relation dialectique (Boutillier, Tiran, 2016). En outre, le positionnement de l'entrepreneur vis-à-vis de son projet repose sur trois niveaux (Borges et Fillion, 2016) :

- Au niveau individuel : le passage à la création d'entreprise engage l'entrepreneur dans un processus très différent de ce qu'il a pu connaître auparavant.
- Au niveau du capital social, ce dernier se développe en fonction des besoins du porteur de projet.
- Au niveau de la méthode : il est essentiel d'appréhender l'écosystème.

Ceci, nous permet d'aborder le point de vue macro, car l'entrepreneuriat est par essence un processus collectif ancré dans un contexte (Toutain, Fayolle, Pittaway et Politis, 2017). Les auteurs l'appréhendent sous l'angle de l'environnement et de l'écosystème. Pour le premier, la littérature évoque la formation, la recherche, l'impulsion politique et les organisations professionnelles impliquées (Messeghem, Sammut, 2011). Schmitt (2017) présente une approche du développement de l'entrepreneuriat selon une typologie des "3I" : initialisation, institutionnalisation et intégration. Plus précisément, l'écosystème entrepreneurial est "un ensemble d'acteurs, d'organisations, d'institutions et de processus qui se combinent de multiples façons au sein d'un environnement entrepreneurial local" (Philippart, 2016). Il n'y a

pas de consensus sur la définition de cet écosystème (Stam, 2015). Il se construit avant tout par l'entrepreneur et les acteurs mobilisés (Schmitt, 2018). Cet auteur mobilise les travaux de Savasvathy (2001, 2008) pour souligner le fait qu'il est nécessaire d'envisager l'environnement en passant d'une logique concurrentielle à une approche partenariale. Théodoraki (2017) théorise l'écosystème, et évoque le fait que l'entrepreneur privilégie la coopération avec une multiplicité des acteurs avec des objectifs différents à partir de l'approche multi-niveaux et de la théorie du capital social et la vision holistique des stratégies.

Nous souhaitons mobiliser deux courants récents sur l'entrepreneuriat. Le premier est l'agir entrepreneurial, développé par Schmitt (2015). Il est défini comme une situation dans laquelle l'entrepreneur confronte son intentionnalité à un contexte et à des personnes évoluant dans ce contexte. Ainsi, pour Khalife, Houry et Abou Khalil (2021), « l'entrepreneur est par nature un individu complexe qui interagit continuellement avec son environnement, et ce n'est qu'à travers l'analyse de ces interactions que sa logique d'action devient plus compréhensive. Cette interaction permet de préciser et d'élargir la démarche compréhensive des logiques d'action et d'exécution des entrepreneurs ». En management, la prise en compte des pratiques peut être utile pour mieux expliquer comment les entreprises s'adaptent à leur environnement en reliant des critères internes et externes à l'organisation (Jarzabkowski et al., 2021). Par analogie, penser sous l'angle de l'environnement, nous permet de mobiliser le second courant théorique à savoir l'entrepreneuring. Il se définit comme « une forme particulière d'activité créative, un exercice imaginatif qui intensifie le désir et l'investissement dans une possibilité qui peut devenir concrète » (Hjorth et al., 2015). Il appelle à se recentrer sur la pratique et permet d'intégrer le rôle de l'environnement institutionnel (Hjorth, 2017 ; Johannisson, 2011) dans le processus de métamorphose vers l'identité d'entrepreneur (Hjorth, 2017). Ainsi c'est à travers la coordination des pratiques quotidiennes et des opportunités qu'il lui va être possible de construire une organisation créative (Johannisson, 2018).

## **1.2. L'entrepreneuriat, chez les étudiants : une vision multifactorielle de l'apprentissage entrepreneurial prenant en compte l'étudiant, l'environnement et un écosystème dédié**

D'un point de vue macro, pour favoriser l'entrepreneuriat des étudiants, se posent les questions de l'apprentissage et de ses techniques (non évoquées dans l'article), et notamment de comment apprendre à entreprendre et du contexte. D'un point de vue micro, les études s'attachent à voir la création par les jeunes étudiants et les compétences développées. Au niveau du contexte, les pouvoirs publics ont été à l'initiative de nombreux dispositifs, en France par exemple, avec la création des maisons de l'entrepreneuriat, des Pépites, du statut d'auto-entrepreneur possible

notamment pour les étudiants, etc. Le nombre de créations d'entreprises par les jeunes de moins de 30 ans a plus que triplé entre 2006 et 2015. Cette hausse est notamment portée par les jeunes diplômés : la part de créateurs diplômés de 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> cycle est passée de 27 % à 31 % de 2010 à 2014 (DGE, 2017). Ceci nous permet, à nouveau, de mobiliser le courant théorique de l'*entrepreneuring*, puisque des travaux visent à comprendre comment le contexte va faciliter de nouvelles pratiques entrepreneuriales des étudiants et leur permettre de devenir entrepreneurs (Thompson, Verduijn et Gartner, 2020). Les chercheurs insistent sur l'intérêt de prendre en considération les écosystèmes (enseignants, chercheurs, étudiants) soutenant la diffusion et le partage des connaissances (Champenois et al., 2020). Une recherche en sociologie, montre, notamment, comment certains espaces de l'enseignement supérieur se transforment sous l'effet de l'appropriation de cette nouvelle mission éducative et, d'autre part, comment le projet d'éduquer à l'entreprise se voit à son tour transformé par sa mise en forme scolaire et académique (Chambard, 2017).

La littérature sur l'apprentissage entrepreneurial s'est fortement développée avec la multiplication des initiatives au sein des établissements d'enseignement supérieur. Surlemont et Kearney (2009) prônent un « apprentissage entreprenant afin de permettre aux apprenants de nourrir leur capacité à prendre des initiatives, à se prendre en mains et à bâtir leur confiance en eux ». Ils mettent en avant des apprentissages pour nourrir les capacités entrepreneuriales « qui se renforcent les uns les autres pour créer un cercle vertueux » : responsabilisant, expérientiel, coopératif et réflexif. Ceci « consiste à exploiter consciemment et systématiquement l'expérience pour la transformer en leçons pour l'avenir ». Pour eux, « développer l'esprit d'entreprendre, ce n'est pas enseigner autre chose, c'est enseigner différemment ». Les programmes ont une dimension professionnelle s'ils reposent sur trois types de savoirs (Fayolle 2007) : le *quoi* (comment faire ?), le *comment* s'y prendre dans telle situation et le *qui* (la connaissance des personnes et réseaux).

D'un point de vue micro du point de vue de l'étudiant, dans les années 2000, les jeunes diplômés créent peu et s'ils le font, ils vivent l'expérience comme un jeu où ils n'ont pas grand-chose à perdre (Fayolle, Vernier, Djiane, 2003). Au Québec, on observe un décalage entre les déclarations et les passages à l'acte : quatre jeunes sur cinq valorisent la carrière entrepreneuriale mais seulement 5,3 % créent en 2004 (Borges, Filion, Simard, 2007). Les entreprises créées sont plus petites au démarrage et connaissent un processus de création et de démarrage un peu plus difficile et plus long. Une étude indique que si les effets sont positifs sur l'estime de soi et le sentiment d'auto-efficacité, un programme de formation n'augmente pas

l'intention entrepreneuriale, mais apporte de la lucidité, une meilleure connaissance de soi et de l'acte d'entreprendre (Alis et al., 2014). En termes de compétences, les étudiants ont compris comment créer une entreprise, ils ont appris à faire et ils ont gagné en autonomie (Léger-Jarniou, 2008). Incités à une démarche du « learning by doing » ils pourront s'approprier ces savoirs lors d'actions entrepreneuriales rencontrées (Billet, 2007). Entreprendre est un construit complexe composé de facteurs aussi bien « internes/externes », que « push/ pull » intégrant des valeurs comme le travail, la stabilité et l'autonomie des jeunes entrepreneurs Y (Gabarret, Vedel, Etzol, 2016). Avec la création du statut d'étudiant entrepreneur va être créé un référentiel fondé sur l'identification de situations entrepreneuriales vécues et d'activités associées afin d'apprécier si l'étudiant a su combiner et mobiliser des ressources pour agir avec compétence dans les différentes phases de sa démarche entrepreneuriale (Brenet, Schieb-Bienfait, Authier, 2017). Une étude récente montre que pour les étudiants-entrepreneurs : « cette période de préparation au lancement et la phase de démarrage de leur activité leur ont permis de travailler par « essai-erreur » et de développer, dans un cadre finalement un peu « protecteur », tout en étant responsabilisant, les capacités nécessaires pour faire face aux difficultés rencontrées (Beghain, 2019). Les motivations sont liées également aux évolutions sociétales, ainsi la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est présente dans presque la moitié des projets où ils recherchent des thèmes sociétaux comme le mieux vivre, à savoir la santé ou le partage (X, 2018).

### **1. 3. La mise en parallèle de l'incertitude et l'entrepreneuriat : vers l'incertitude entrepreneuriale**

Un constat liminaire s'impose, l'incertitude « constitue la pierre angulaire conceptuelle pour la plupart des théories sur l'entrepreneur » (McMullen, Shepherd, 2006). Le processus entrepreneurial se centre parfois sur l'opportunité, et il peut être défini comme « un processus de recherche, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités, effectué par un entrepreneur ou une équipe entrepreneuriale qui, dans le cadre d'une création, d'une reprise ou d'un développement d'activités, développe une organisation mettant en œuvre une vision stratégique et contribuant à créer de la valeur » (Messenghem, Sammut, 2011). Une certaine ambivalence est relatée par les auteurs au regard du contexte de l'incertitude ambiante sur l'entreprise : d'une part, le contexte incertain exerçait un effet négatif en restreignant les nouveaux projets et d'autre part, il a encouragé l'entreprise à rechercher des issues peu traditionnelles dans lesquelles la créativité occupe une place essentielle (Khalife, Khoury, Abou Khalil, 2021).

D'un point de vue macro, les auteurs interrogent l'évolution de la notion de l'incertitude. Pour les économistes, elle est indissociable de la vie économique comme le souligne Knight dès 1921. Il distingue deux types d'incertitudes : le risque, ou l'incertitude mesurable c'est-à-dire probabilisable de manière objective au moyen de statistiques ; l'incertitude radicale, qui concerne des phénomènes si uniques, qu'ils n'ont fait l'objet d'aucune répétition à l'identique, ni d'aucune observation analogue. Moureau et Rivaud-Danset (2007), reprenant les travaux des économistes, conceptualisent l'incertitude de manière épistémique : elle caractérise la manière dont les individus appréhendent l'environnement (Keynes, 2006), et non l'environnement lui-même (Venn). Ils ajoutent qu'elle concerne le degré de croyance qu'ont les individus (Ramsey, 2003), à propos de la prévisibilité de certains phénomènes futurs. Ils décrivent le passage d'une conception très extensive à une acception plus étroite. En effet, les premiers économistes ont privilégié une conception extensive, car l'univers ne peut pas être représenté comme un ensemble fini de situations possibles et la connaissance des agents est limitée. Ces derniers utilisent ou non les probabilités, le qualificatif de risque étant réservé à l'incertitude probabilisable (Knight, 1921). Plus tard, l'acception est plus étroite : « les individus appréhendent leur environnement, qu'il soit présent ou futur, comme étant composé d'un ensemble fini de situations possibles dont la réalisation est aléatoire. Dans les modèles, l'incertitude a une origine précise — par exemple, l'information sur une variable cruciale fait défaut au décideur — et peut être traitée comme un risque ». Ils analysent les différents courants, qui s'ils semblent antagonistes, n'en sont pas moins complémentaires :

- Pour les néoclassiques, les individus utilisent les probabilités pour traiter l'incertitude, ont des capacités de prévision et de calcul afin d'optimiser et par conséquent la rationalité demeure.
- Pour les autres courants de pensée, l'omniprésence de l'incertitude dans la vie économique fait obstacle à cette conception de la rationalité.

L'incertitude se distingue du risque qui peut être raisonnablement mesuré (Julien, St Pierre, 2012). Elle est le reflet de l'ignorance ou de l'incapacité des individus à prévoir, avec une certaine précision, les changements et les événements à venir et leurs conséquences sur leur organisation (Milliken, 1987). En entrepreneuriat, il y a une absence de consensus sur la définition de l'incertitude entrepreneuriale (Sarrouy-Watkins, 2019) : à savoir concerne-t-elle l'offre et la demande ? le marché ? L'innovation ?

**Tableau n° 1 - Les classements de l'incertitude à partir des travaux de Sarrouy-Watkins (2019)**

Épistémique ou aléatoire	Aguirre, Sallak, Schön, 2013
Objective ou subjective	Milliken, 1987 ; Dupuy, 2004
D'état, d'effet ou de réponse	Milliken, 1987 ; McKelvie, Haynie, Gustavsson, 2011
Le risque, l'incertitude et l'incertitude « knightienne »	Knight

Pour Sarrouy-Watkins, l'incertitude entrepreneuriale serait une incertitude de réponse parce que « 1) elle affecte le couple marché-produit en création dans le contexte d'une action, celle de créer une entreprise, et 2) elle peut consister en un manque de visibilité quant à ses modes de développement, et/ou en une incapacité à probabiliser leur succès ». Par contre, l'auteur constate un consensus des auteurs sur l'incertitude environnementale : « issue d'instabilités politiques, de changements technologiques, réglementaires, sectoriels ou de variations dans les besoins des consommateurs » sans toujours savoir « si elle est objective, c'est-à-dire indépendante de l'action de l'entrepreneur, ou subjective car limitée par ses capacités cognitives » (Sarrouy-Watkins, 2019). Par analogie aux économistes, dans la littérature en entrepreneuriat, on retrouve ces deux conceptions qui s'opposent, avec d'un côté la logique causale

basée sur les prédictions, la causation, et de l'autre côté, la logique effectuale (Messenghem, 2021), développée par Sarasvathy (2001). Elle regarde comment les entrepreneurs réussissent, et elle en tire cinq principes : démarrer avec ce que l'on ; la perte acceptable ; le patchwork fou ; tirer partie des surprises, rien n'est inéluctable, rien n'est écrit. Des auteurs vont adopter l'effectuation et proposent de se protéger de l'incertitude quand c'est nécessaire et d'en tirer parti autant que possible. Ainsi, Sylberzahn, l'évoque beaucoup, car pour lui, face à l'événement inédit, nous sommes demunis, « il rend caduque les gypothèses sur lesquelles les prédictions ont été faites » (2021) et par conséquent « que j'ai devouvert que l'incertitude était en fait la matière première des entrepreneurs ».

Sarrouy-Watkins et Hernandez (2015) suggèrent que l'utilisation de l'effectuation ou de la causation dépend directement des degrés d'incertitude du couple produit-marché. Selon eux, la littérature d'identifie quatre variables pouvant influencer l'utilisation des deux logiques : l'expertise entrepreneuriale, le degré de maturité du processus entrepreneurial, le niveau initial de ressources et l'incertitude entrepreneuriale. Avec des résultats contrastés, ainsi pour les études expérimentales, l'effectuation est la logique préférée des entrepreneurs experts, et la causation, celle des novices. A l'inverse, les études de cas mobilisent majoritairement l'effectuation, alors qu'il s'agit de leur première création d'entreprise. En 2019, Sarrouy-

Watkins constate l'absence de consensus sur l'incertitude entrepreneuriale et elle explore le lien entre l'incertitude entrepreneuriale et la mobilisation de l'effectuation et de la causation dans les décisions et actions des entrepreneurs durant la phase startup. Elle conclut que le degré d'incertitude du couple marché produit, mesuré avant et pendant la création, serait le seul facteur permettant de comprendre les comportements effectuaux et causaux. Et elle va modifier conceptuellement cette notion d'incertitude entrepreneuriale.

#### **1.4. L'entrepreneur et l'incertitude**

L'incertitude constitue la contrainte majeure chez tous ceux qui ont ou auraient l'idée de se lancer en affaires (Julien, St Pierre, 2012). D'un point de vue micro, tous les individus n'ont pas la même attitude face à l'incertitude, certains sont peu enclins à la prise de risque, d'autres au contraire aiment le risque, et ceci pose les questions de comment se comporter face aux incertitudes et de quel accompagnement face au risque ? Tout d'abord, les auteurs classent les entrepreneurs en fonction de leur propension à l'incertitude (Julien, Saint-Pierre, 2012) « selon leur volonté de croissance, le choix sectoriel dans lequel ils engagent leur entreprise et leur capacité à innover et à exporter. Ces variables touchent le niveau d'incertitude environnementale, et même si cette distinction est nécessairement réductrice et représente plutôt des archétypes desquels la réalité complexe peut plus ou moins s'éloigner, elle peut nous instruire sur les comportements et les motivations des entrepreneurs » : projet de faible incertitude ; marché de moyenne incertitude où ils pensent pouvoir affronter la concurrence et le changement technologique, tout en s'adaptant à mesure que le changement l'exige et que l'information devient disponible ; investir dans des entreprises avec un environnement turbulent pour profiter de l'incertitude. Les différences entre les individus peuvent également s'expliquer par le niveau d'informations. Pour Boutillier et Uzunidis, ils sont insérés dans un environnement économique incertain et sont placés en situation d'asymétrie de l'information et sur l'incertitude qui en découle, l'entrepreneur innovant cherchant à créer son espace pour se protéger (temporairement) de la concurrence (2013).

Les auteurs se posent également la question de comment réagir face à l'incertitude et avec quels outils. Moureau et Rivaud-Danset (2007) analysent trois comportements pour se protéger de l'incertitude à savoir - l'imitation, l'assurance, l'attentisme – et interrogent leur efficacité. Pirard, Dufays et Xhauflair (2018) identifient comment le réseau socioprofessionnel comme outil de réduction de l'incertitude pour des comédiens, considéré comme des entrepreneurs, par cristallisation et décristallisation successives, cristallisation d'un collectif ou d'une équipe, et cristallisation du réseau de partenaires. Néanmoins face à la complexité des interactions sociales

et des incertitudes liées à leur évolution (Le Moigne,(1990), Morin, (1990)), Schmitt constate que “l’entrepreneur construit et participe à des situations entrepreneuriales sans toutefois en avoir une conscience claire et exhaustive”.

## **2. LES INVESTIGATIONS EMPIRIQUES**

Nous cherchons à comprendre comment les étudiants entrepreneurs vivent l’incertitude et comment réagissent leurs accompagnants. Notre démarche méthodologique a résidé dans une recherche - intervention avec une triple perspective : décrire, expliquer et transformer l’objet de recherche pour mieux le connaître (Krief, Zardet, 2013). Pour mieux comprendre les pratiques et process des étudiants vis-à-vis de l’incertitude dans un projet entrepreneurial, nous utilisons des données primaires et secondaires (Pupion, 2012). En termes de données primaires, nous avons réalisé dans un premier temps dix entretiens semi-directifs afin de mieux cerner cette notion (décembre 2021, janvier 2022). Deux premiers entretiens auprès de cadres pour comprendre voir leur notion de l’incertitude après l’analyse de la littérature ( entretiens A et B). Ils nous ont permis de construire le cadre de nos ntretiens semi-directifs après de trois étudiants entrepreneurs (entretiens C, D, E). Puis dans un second temps, grâce au cadre d’entretien construit, nous avons réalisé un atelier collectif en janvier 2022 avec des étudiants entrepreneurs pour analyser leur compréhension de l’incertitude dans leur projet entrepreneurial. Il a été réalisé en virtuel avec l’outil Klaxoon. Le choix de l’atelier collectif nous semblait cohérent, car ils ont une expérience commune car ce sont tous des étudiants-entrepreneurs inscrits au D2E en phase d’émergence (Duchesne, Haegel, 2004).

En parallèle, nous voulions voir comment les accompagnants appréhendent l’incertitude des étudiants, en effet, l’accompagnement entrepreneurial vise à soutenir le processus entrepreneurial (Messeghem, 2021). Nous avons intérogés 4 accompagnants du dispositif Pépite (entretiens F, G, H, I), et un accompagnant d’une autre structure (entretiens J). L’ensemble des entretiens a été retranscrit.

En termes de données secondaires, en tant que responsable du D2E nous assistons aux soutenances intermédiaires et finales des étudiants.Nous avons analysé les plans d’affaires rendus lors des soutenances finales (2020-2021, 11 dossiers (n°1 à 11) ; 2019-2020 : 3 dossiers (n°12 à 14) ; 2018-2019 : 4 dossiers (n°15 à 18)). Pour chacun nous avons recensé la prise en compte de l’incertitude notamment grace à l’analyse des outils de gestion comme le SWOT

ou le PESTEL et relevé les mots clés de la littérature. Nous avons également analysé les témoignages faits par les mentors sur le site de Pépité Bretagne <sup>5</sup>.

### 3. LES RESULTATS DE L'ETUDE

Pour le premier cadre, on retrouve les éléments extérieurs (métier informatique accès sécurité, ventes aux professionnels, marché) et internes (décisions stratégiques qu'on ne connaît pas) (entretien A). Pour le second, incertitude c'est la raison d'être de son métier (entretien B) et pour réduire l'incertitude « métier », il faut inclure le plus d'utilisateurs et d'acteurs possibles et ne pas faire de la « supposition », ne pas supposer pour les autres, mais les interroger. Pour l'entretien C avec un étudiant porteur de projet, nous n'avons pas évoqué directement l'incertitude, nous l'avons laissé parler de son projet de l'avancée, de ses difficultés. Il est allé spontanément vers la notion de risque : « je suis jeune, je n'ai pas grand-chose à perdre. Je risque de perdre l'argent que j'ai investi. ». Ce qu'évoque la littérature sur les jeunes. Il évoque également les montagnes russes dans le projet.

Nous avons pu mener ensuite, deux entretiens avec des étudiants. Le premier a déjà été à l'origine d'un projet qui s'est arrêté et il en a un autre en cours (entretien D). Pour lui, l'incertitude est multiple, « il y a pleins d'incertitude, une liste longue comme le bras » et cela dépend de l'avancement du projet et de ce que le porteur de projet connaît ou non. Il estime que « quelqu'un qui n'y connaît rien de rien, n'a pas de connaissance, il a plus d'incertitudes à tous les stades de son projet ». Quant à son niveau d'incertitude sur son projet ? Il estime qu'elle est modérée car il a réalisé une étude de marché qui montre qu'il y a du business à faire. Pour le second, l'entretien E, cette étudiante entrepreneure, répond que c'est angoissant, que cela fait partie du projet, et que « c'est le doute, c'est un peu un synonyme ». Pour elle cette phase d'émergence est très incertaine. Et l'incertitude de son entourage, qui se demande si elle va réussir, « qui nourrit aussi la mienne ». Elle estime que dans son projet l'incertitude est élevée sur plusieurs points : est-ce que je vais réussir à avoir des clients ? est-ce que je vais réussir avec mes compétences et ma créativité ? comment faire par rapport à ce nouveau métier qui n'existe pas ? est-ce que mes clients ont les budgets ? Elle indique que le contexte sanitaire lui a créé des difficultés pour rencontrer les gens et qu'un projet se caractérise par les montagnes russes. Dans le guide d'entretien, nous avons distingué l'incertitude et l'incertitude entrepreneuriale, ils ont tous été vers la seconde. Ils vont évoquer, les clients, le nouveau métier. Si on ne dit rien, et qu'on leur demande de parler de leurs projets, ils se situent au niveau du risque. Ce qui confirme bien que ce n'est pas une notion facile à intégrer. Ceci est conforté par

---

<sup>5</sup> Temps d'information sur le mentorat PEPITE | Pôle Étudiant pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat (pepitedubretagne.fr), consulté le premier le 24 janvier 2022.

l'analyse des données secondaires. En effet, dans les business model, le terme incertitude n'est pas évoqué par les étudiants dans leur document de fin d'année. Ils évoquent :

**Tableau n° 2 - Les résultats de l'analyse des Business models**

<b>Analyse SWOT</b> Menaces : nouveaux entrants potentiels, n° 4 ; Faiblesses : Réseau relationnel faible, n°6, 8, 14,16,17 ; Peu de notoriété n°7 ; Image de marque, Visibilité n° 16 ; Confiance en soi, n° 17 ; Opportunités : échange avec mentor, Réseaux étudiants-entrepreneurs et Pépité, n° 7		
<b>Points de vigilance</b>	<b>Études des risques</b>	<b>Environnement</b>
Un marché difficile à évaluer car très peu référencé, n°15 ; Concilier mes différents services par rapport à un modèle économique équilibré, n°15	Un seul étudiant fait l'étude des risques, n° 18 : nature de risque (liés à l'environnement, marché, outils opérationnels, personnes, tiers), description, stratégie de traitement	Complexe, n° 2 ; Impact du covid sur les edtech, n° 3, Utilisé sans la présence de l'outil PESTEL

**Tableau n° 3 - Les résultats de l'atelier collectif sur l'incertitude avec 12 personnes présentes, 6 ont participé**

Définition	Douter sur plusieurs points, Ne pas connaître son environnement, Attendre des réponses d'acteurs extérieurs
	Ne pas avoir le contrôle, Remise en question, Difficulté de prendre des décisions
Incertitude et le projet	Est-ce que le projet intéresse la population visée ? Est-ce que l'on aura des clients ?
	Savoir si le projet sera rentable, La viabilité du projet
	Répondre par exemple en demandant aux gens, Est-ce que mes produits seront de bonne qualité ?
Niveau	Forte : 2 répondants, Modérée : 4 répondants, Faible : aucun

Au final, ils évoquent peu spontanément l'incertitude, mais lorsque l'on évoque le sujet avec eux, elle semble importante et si on leur demande de l'évaluer, elle est forte ou modérée. Ce niveau, semble dépendre parfois de la confiance en soi. On retrouve des éléments de la littérature comme l'interrogation sur les clients. L'autre point qui ressort est sur la rentabilité et la viabilité du projet.

Du côté des accompagnants, le site mentionne que l'accompagnateur aidera le plus souvent une étudiant-e seule, le questionnant, l'aidant à trouver ses propres solutions et stratégies pour développer son idée en projet réel d'entreprise lui permettant ainsi de passer de la théorie à la pratique, de sortir de sa zone de confort et aller confronter son idée au terrain. De leurs témoignages sur le site de Pépité Bretagne il en ressort, qu'aucun n'évoque l'incertitude, une seule évoque les risques et l'environnement.

Par contre, lorsqu'on les interroge sur le thème de recherche, les accompagnants se sont beaucoup plus exprimés que les étudiants, notamment sur l'incertitude entrepreneuriale. On retrouve les effets contrastés décrits par la littérature à savoir bonne ou mauvaise surprise et sur le fait que le projet va ou non fonctionner. La question de la légitimité est posée par certains étudiants, et que leur capacité à gérer le stress semble influencer sur la notion de l'incertitude.

Ils les incitent à tester rapidement le projet, à ouvrir leur réseau et ou de se sécuriser avec les outils liés à la stratégie. Dans leurs postures d'accompagnant, ils rassurent, posent des questions, relatissent les échecs, les aident à reformuler.

**Tableau n° 4 - Réponses des accompagnants**

<b>Définition incertitude</b>	
I	Un évènement ou la portée d'une action dont on ne sait pas si cela va survenir ; Vais-je avoir la capacité à mener le projet à terme ?
<b>Incertitude entrepreneuriale</b>	
H	C'est compliqué être un porteur de projet ; Tout le monde ne peut pas être entrepreneur Le projet entrepreneurial n'est pas pour tous, il faut avoir un sacré niveau de responsabilité Porter un projet entrepreneurial demande de la persévérance, de rien lâcher. Persévérant, résilient
I	Incertitude du projet et l'acceptabilité du projet par les futurs clients Gérée en niveau de ses compétences, maturité et expériences, et moins on en a on a un flou et cela rend incertain...adéquation produit marché avoir le premier client Certains sont très stressés, et d'autres sont optimistes,
J	Pour le créateur, la non connaissance de ses capacités, est ce que je suis capable de mener le projet et je peux être surpris par ma capacité à découvrir mes atouts, mon potentiel ? Incertitude peut générer du positif, des belles surprises et du négatif, cela peut être dans les deux sens. Est-ce que je peux capter les opportunités comme les menaces ? Hier en atelier, l'un disait c'est un chef d'orchestre, il connaît les partitions, le rythme, les instruments, mais ce n'est pas lui qui joue, donc incertitude avec les autres
<b>Qu'est ce qui est le plus incertain pour eux ?</b>	
F	Ne savent pas si leur idée de projet va marcher, Engendre un manque de confiance et une faible capacité à agir , Ne pas avoir de projections, plan d'action à moins de 6 mois
G	Manque de confiance en son analyse ; Incertitude à convaincre Avancer et mettre en place des actions sans savoir si cela va être un succès, Incertitude laisse planer la possibilité de l'échec, deux notions sont très liées
H	Confiance en soi, dans le projet, dans l'accompagnant ; Problème de visibilité dans avenir En quoi et comment je suis légitime ? Tout le monde me dit tu es jeune tu n'as rien à perdre, mais en quoi je suis légitime ? Jeune et femme, est ce que je suis légitime ? Les jeunes créateurs : ont les mêmes problèmes : point fort on est jeune, point faible, on n'a pas d'expérience et pas de réseau.
I	En tant que tuteur, ils ne me faisaient pas part de leurs incertitudes Pas incertitude, le cadre des outils, comme le PESTEL, le SWOT permet de gérer Premier stade de l'enthousiasme, second stade, prise de conscience de la réalité et des difficultés, si en plus on n'a pas une situation de stabilité, cela peut être compliqué Les étudiants, font leurs études, et se disent, « on a le temps » Une équipe de deux étudiants sur un projet artistique : « on a rêvé et comment on fait rentrer de l'argent ? La réalité n'est pas aussi marrante que nous le pensions »
J	En entretien, certains l'expriment, leurs peurs, leurs inconnues, le fait qu'ils ne savent pas vendre, pas définir un prix et ils ne sont pas à l'aise avec leurs prix
<b>Que faire ?</b>	
G	Démarche Lean start-up, capacité à faire vite ; Étude documentaire te réassure
F	Confrontation au terrain c'est difficile
<b>Posture accompagnant</b>	
F	J'encourage de tester rapidement même si son prototype est « moche » ; Je donne des exemples, j'encourage le faire et le droit à l'erreur
G	Rassurer sur ses capacités d'analyse et d'actions ; Mettre en place des petites actions pour limiter au fur et à mesure l'incertitude

	Renvoyer les questions, Effet miroir, Sortir des réponses automatiques
H	<p>Tu peux y aller pour le contact, si cela ne marche pas ce n'est pas grave, Leur apprendre vivre l'échec de façon zen</p> <p>On peut les aider en leur prouvant qu'ils peuvent poser des questions : Qu'est-ce que tu as à perdre si la personne ne te répond ?</p> <p>Coup de mains : c'est la recommandation et les inviter à faire pareil. Les jeunes se disent tous le temps qu'ils vont faire le projet avec le « bouche à oreilles ».</p> <p>Or cela ne donne rien. L'écrit reste, c'est la recommandation. Demander à un contact, est que vous pouvez me donner un autre contact ? Pour se construire un réseau</p>
I	<p>J'essaie de les sensibiliser aux outils sur la stratégie. Ils bâclent les outils, PESTEL, SWOT. Le bât blesse car ils sont encore dans le rêve. Si on est auto-entrepreneur, ça va, mais s'il faut des moyens ...</p> <p>Processus métier, on reformule, ils ont du mal à dire étapes, achat, stockage, ils restent sur les étapes rapides, certains sont carrés</p> <p>Ils prennent conscience de l'incertitude en partie grâce aux outils, je complète et cela arrive, ils sortent de l'aveuglement</p>
J	<p>De valoriser le fait qu'ils ne savent pas aujourd'hui, ce n'est pas un problème, mais qu'en avançant, en faisant une démarche ils vont trouver. C'est comme un puzzle, il faut revenir sur certaines pièces</p> <p>Tu essaies d'être dans la posture du plaisir, plutôt que de souffrir et dire que c'est compliqué. Par exemple, on met un chiffre et on l'affine. Et on tâtonne, on imagine. Si image est pas cohérence...on retravaille</p> <p>On essaie de se rassurer, on était dans le brouillard, et l'image s'éclaircie et donne une direction qu'on peut prendre</p> <p>Incertitude, ce n'est pas de donner les réponses, mais les aider à trouver les réponses en étant accompagné,</p> <p>Il faut en faire un allié, l'incertitude c'est tout le temps, c'est une contrainte, et vivre avec les opportunités à saisir</p> <p>L'incertitude peut être transformée en opportunité plutôt qu'en menace.</p>

#### **4 - LA PROPOSITION DE L'ADAPTATION D'UN OUTIL POUR PRENDRE CONSCIENCE DE L'INCERTITUDE DANS UN PROJET ENTREPRENEURIAL**

Sylberhahn relate la difficulté des individus à accepter l'incertitude (2021). Il évoque des conférences, formations, où les « participants l'entendent, l'apprennent et ils le comprennent...Et ils décident de l'ignorer ». Pour lui « l'incertitude peut être un bonheur, celui de maîtriser son environnement, d'inventer et de tracer son propre chemin pour les individus, comme pour les organisations ». Pour lui, l'incertitude anxiogène est une perception qu'il faut changer. Comment faire afin que les entrepreneurs ne l'ignorent pas ou pour que leur perception soit moins négative ? Nous décrivons les outils et méthodes en entrepreneuriat (4.1) pour voir la prise en compte de l'incertitude. Nous avons choisi d'adapter le BMC (business model canvas) pour créer un baromètre de l'incertitude (4.2).

##### **4.1. La prise en compte de l'incertitude dans les outils et méthodes proposés en entrepreneuriat en 2022**

Plus généralement, dans les techniques et outils de l'entrepreneuriat, est-ce que l'incertitude est prise en compte et comment ? Si l'on se réfère aux auteurs précités, ils admettent que les pratiques, effectuation ou causation, diffèrent selon : l'expertise entrepreneuriale, le degré de maturité du processus entrepreneurial, le niveau initial de ressources et l'incertitude entrepreneuriale. Nous avons l'impression que les outils, selon que l'on soit en causation ou effectuation, ne sont pas exclusifs de l'incertitude et qu'il convient de voir dans chacun d'entre eux où est située l'incertitude. Traditionnellement pour présenter un projet entrepreneurial, on a longtemps utilisé le business plan. Dans ce dernier, l'incertitude est également présente. En effet, si l'on utilise un SWOT, dans les menaces, ne faut-il pas y voir entre autres l'incertitude ? Et il permet de voir également les opportunités.

En 2021, Messenghem, analyse les nouvelles façons de travailler sur l'entrepreneuriat avec le design thinking, le lean start-up et les business model.

Pour la naissance de l'idée, si l'entrepreneur utilise la créativité, dont il y a différentes définitions et acceptions de la notion, les auteurs s'accordent pour dire que c'est une nouveauté de la solution proposée par rapport à un problème particulier et l'adéquation – applicabilité de la nouvelle solution (Lerch, Thi Thanh Thai, Puhakka, Burger-Helmchen, 2015). Dans les méthodes de démarrage des projets pour comprendre qui sont ses futurs clients, on utilise parfois la carte d'empathie et les personnas. Ce sont des outils pour mieux comprendre ses futurs clients, on va les construire en les interrogeant.

Ensuite, pour avancer rapidement dans le projet, les méthodes de lean-start-up, prônent de tester, de faire rapidement des prototypes et d'essayer. C'est une boucle : "construisez quelque chose et lancez-le, mesurez ce qui se passe dans le monde réel, apprenez-en, appliquez les leçons pour améliorer, faites pivoter ou suivez le même chemin" (Ries, 2015). Dans le lean Startup Canvas, proposé par Maury, c'est une variante du Business Model Canvas qui permet de formaliser votre business model en une seule page. Le cœur de l'itération Lean est le triptyque « construire, mesurer, apprendre » répété autant de fois que nécessaire. On ne passe pas à l'étape suivante si l'on n'a pas réussi à réussir l'étape précédente. L'objectif principal est de ne pas perdre de temps, de ressources et d'argent sur quelque chose qui ne fonctionne pas. Ananou avec sa méthode SYNOP6, affirme que l'on peut démarrer avec peu de choses, et il conseille de tester, il utilise la boucle itérative (Chirita, Masson, Ananou, 2012). L'objectif est de partir de cette intuition d'un besoin pour bâtir une opportunité. Il ne s'agit pas de trouver des opportunités mais plutôt d'identifier des besoins pour arriver à une opportunité. Le modèle GRP

---

<sup>6</sup> <https://www.my-mooc.com/fr/mooc/reussir-son-demarrage-dentreprise-lapproche-synopp/>, consulté le 4 janvier 2022.

lab7 développé par Verstraete et Jouison-Laffitte (2009), ancré dans une logique partenariale, permet d'apprécier la durabilité du business model. C'est une représentation partagée relative à la génération de la valeur, à sa rémunération et à son partage. Dans les derniers business models présentés par les chercheurs, la place de l'environnement est plus importante<sup>8</sup> puisque les grilles indiquent les « Triple plus-value à l'échelle du réseau, de l'écosystème, du secteur, du territoire ». L'approche Odyssée 3.14, propose d'introduire plus d'innovation dans le business model (Lehmann-Ortega, Musikas, Schoettl, 2017).

#### **4.2. La proposition d'un baromètre de l'incertitude, adapté au BMC**

Depuis le début de nos lectures, et de nos rencontres, nous nous posons cette question : comment visualiser et intégrer l'incertitude dans un projet? A l'instar de Sarasvathy (2001) et de son approche du risque, on prend conscience des risques. Nous nous interrogeons, est-ce que l'on peut faire la même chose avec l'incertitude et avec quels facteurs (externes et internes, niveaux macro et micro) ? Certes, le risque est mesurable, alors que l'incertitude ne l'est pas. Nous avons identifié le fait, que nous pourrions concevoir un outil pour conscience de l'incertitude et rassurer. Nous sommes repartis d'un outil existant, nous avons choisi le BMC (business model canvas). En effet, les praticiens que nous rencontrons disent que pour des jeunes entreprises, on peut concevoir jusqu'à 50 adaptations de la version originelle. Cette forte évolution, nous a fait pensé que c'était sans doute un outil adapté pour prendre conscience de l'incertitude. Le BMC est composé de neuf blocs<sup>9</sup>. Comment y matérialiser l'incertitude ? Nous avons au départ pensé rajouter deux cases avec les « bonnes ou mauvaises surprises » comme dans un jeu avec les cartes chances ou malheur par exemple d'un monopoly. Cette approche vient de notre expérience dans les jeux sérieux sur la création d'entreprises. Mais nous n'avons pas retenu cette solution. Au final, nous avons choisi d'appliquer pour chacun d'entre eux une échelle de Likert : chaque case possède une échelle avec le niveau d'incertitude (forte, modérée, faible). L'idée est de voir quelles sont les niveaux d'incertitude ressentis par le porteur de projet sur chacune des 9 cases et de voir comment ces niveaux évoluent au fil du projet à la condition que le porteur de projet renseigne régulièrement. Le terme de baromètre, pourrait convenir à l'instar de ceux créés pour le moral des dirigeants par des associations ou mouvements d'entrepreneurs<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> <https://grp-lab.com/>

<sup>8</sup> <http://www.bm3c2.fr/>

<sup>9</sup> <https://blog-gestion-de-projet.com/quest-ce-que-le-business-model-canvas/>

<sup>10</sup> <http://mouves.impactfrance.eco/nos-publications/barometres/2eme-edition-barometre-moral-entrepreneurs-sociaux/>  
<https://www.apm.fr/strategie-entreprise/barometre-moral-entrepreneurs/>

**Tableau n ° 5 - Le baromètre de l'incertitude adaptation au BMC auteur : X**

Segmentation des clients	Forte, Modérée, Faible	Proposition de la valeur	Forte, Modérée, Faible	Canaux d'acquisition et de distribution	Forte, Modérée, Faible
Relation client	Forte, Modérée, Faible	Ressources clés	Forte, Modérée, Faible	Revenus	Forte, Modérée, Faible
Activités clés	Forte, Modérée, Faible	Partenaires clés	Forte, Modérée, Faible	Coûts	Forte, Modérée, Faible

Nous avons commencé à tester l'outil conçu en interrogeant le groupe d'étudiant-entrepreneurs soit 20 étudiants, 5 étudiants ont répondu. Nous avons mis 7 éléments de réponse à chaque fois : très forte, forte, élevée, modérée, faible, très faible, absente. Cela a semblé compliqué et il faudrait sans voir combien d'items il faudra conserver. Ce qui est intéressant, est qu'il donne plus le niveau de leur incertitude, que dans l'atelier collectif réalisé précédemment où la notion restait vague.

**Tableau n ° 6 -Test du baromètre auprès des étudiants-entrepreneurs du D2E - auteur : X**

Segmentation des clients	Forte : 50 % , Modérée : 25 % , Faible : 25 %	Proposition de la valeur	Forte : 33 % Elevée : 67 %	Canaux d'acquisition et de distribution	Forte : 50 % , Modérée : 50 %
Relation client	Très forte : 50 % Absente : 50 %	Ressources clés	Modérée : 50 % Absente : 50 %	Revenus	Très forte : 100 %
Activités clés	Forte : 50 % Très faible : 50 %	Partenaires clés	Modérée : 50 % Faible : 50 %	Coûts	Forte : 50 % , Faible : 50 %

## **DISCUSSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE**

L'originalité est conceptuelle car nous analysons l'ensemble des outils sous le prisme de l'incertitude et du contexte incertain et nous appliquons au BMC une échelle de l'incertitude. En termes de pratiques managériales, notre outil offre une approche innovante pour répondre à la prise en compte de l'incertitude dans les phases d'un projet entrepreneurial. Des limites et des voies de recherche apparaissent. Ainsi, un biais doit être signalé quant à l'observateur, car il fait partie du dispositif. De plus, il serait pertinent de réaliser une étude longitudinale pour voir comment les étudiants font sur plusieurs années afin d'intégrer l'incertitude dans le projet. Cette première recherche ouvre de nombreuses possibilités de recherche que nous pouvons

réunir autour de notre agenda de recherche. Dans un premier temps, en termes de pratiques managériales, l'outil pourrait être appliqué à d'autres d'étudiants-entrepreneurs et à d'autres réseaux d'entrepreneurs. Dans un deuxième temps, après avoir vérifié que nous avons le droit de le faire, d'un point de vue légal, nous avons l'idée de créer un outil sous forme d'application en utilisant la technique du no code, afin de rajouter dans chaque case un carré de couleur qui matérialise le niveau de l'incertitude. L'outil va être développé au printemps 2022, et testé rapidement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

**Alis D., Dumas M., Le Goff H., X, (2014)**, L'impact de formations universitaires en entrepreneuriat sur le sentiment d'auto-efficacité, l'estime de soi et l'intention entrepreneuriale des étudiants : une étude longitudinale quantitative auprès de 225 étudiants, Journée AEI / AIRPME, Marseille.

**Beghain, V. (2019)**, Être étudiant entrepreneur : un levier vers l'entrepreneuriat : Une étude de cas auprès d'étudiants entrepreneurs au sein d'écoles entrepreneuriales en Wallonie. *Dynamiques régionales*, 7, 57-76.

**Billet J. (2007)**, Education à l'entrepreneuriat et développement de l'esprit d'entreprendre auprès des étudiants des écoles de management : le cas de l'ESCPAU, 5ème congrès international de l'académie entrepreneuriat, 1-24.

**Borges, C., Filion, L-J. ( 2016)**, Essaimage universitaire et capital social entrepreneurial, *Revue de l'entrepreneuriat*, Volume 15, n°2, 43-73.

**Borges C., Filion L-J., Simard G. (2007)**, Jeunes créateurs d'entreprises : leurs parcours, de l'initiation à la consolidation, 5ème congrès international de l'académie entrepreneuriat, 1-24.

**Boutillier S., Tiran A. (2016)**, La théorie de l'entrepreneur, son évolution, et sa contextualisation, *Innovations*, 2 n° 50, 211-234.

**Boutillier S., UzunidisD., (2013)**, Entrepreneurs historiques de l'industrie du luxe et innovation permanente. *Innovations*, 41, 91-115.

**Brenet P., Schieb-Bienfait N., et Authier J. (2017)**, Concevoir un référentiel de compétences pour les étudiants entrepreneurs : la démarche PEPITE, *Entreprendre & Innover*, vol. 33, no. 2, 29-43.

**Chambard O. (2017)** *La fabrique de l'homo entreprenans. Sociologie d'une politique éducative aux frontières du monde académique et du monde économique*, Paris.

**Champenois, C., Lefebvre, V., Ronteau, S. (2020)**, Entrepreneurship as practice: systematic literature review of a nascent field, *Entrepreneurship & Regional Development*, 32(3-4), 281-312.

**Chirita M., Masson M., Ananou C. (2012)**, Construire et développer une opportunité entrepreneuriale par la démarche SynOpp. *Entreprendre & Innover*, 15, 66-76.

**DGE (direction générale des entreprises) (2017)**, L'entrepreneuriat, Faits et chiffres, 20 p.

**Duchesne S, Haegel F. (2004)**, *L'enquête et ses méthodes : les entretiens collectifs*, Nathan.

**Fayolle A. (2007)**, De l'artisanat à la science : modèles d'enseignement et processus d'apprentissage dans les enseignements en entrepreneuriat, 5<sup>ème</sup> congrès international de l'entrepreneuriat.

**Fayolle A., Vernier A., Djiane B. (2003)**, La création d'entreprise par les jeunes diplômés vécue comme un jeu ?, *Humanisme et Entreprise*, 21 - 32.

**Gabarret, I., Vedel, B., Etzol, P. (2016)**, Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs ?. *Gestion 2000*, 33, 233-253.

**Hjorth D., (2017)**, Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(1), 47-54.

**Hjorth D., Holt R., Steyaert C. (2015)**, Entrepreneurship and process studies, *International Small Business Journal*, 33(6), 599-611.

**Jarzabkowski P., Kavas M., Krull E., (2021)**, It's Practice. But is it Strategy? Reinventing strategy-as-practice by rethinking consequentiality, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/26317877211029665>, consulté le 2 janvier 2022

**Johannisson B., (2018)**, *Disclosing Everyday Practices: The Enactive Approach*, Cheltenham : Edward Elgar publishing,

**Johannisson B., (2011)**, Towards a practice theory of entrepreneuring, *Small Business Economics*, 36(2), 135-150.

**Julien P.A, St-Pierre J., (2012)**. Entrepreneur, incertitude et information : un essai d'application, CIFEPME, Brest.

**Keynes J.M., ( 2006)**, *A Treatise on Probability*, Cosimo, New York.

**Krief N., Zardet V. (2013)**, Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en Sciences de Gestion* 2, N° 95, 211 - 237.

**Knight F. H. (1921)**, *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, Boston, Boston, et University of Chicago Press, Chicago.

**Khalife E., Khoury J., Abou Khalil W., (2021)**, L'agir entrepreneurial : regards croisés de l'entrepreneur et des parties prenantes, *Projectique*, 28, 73-94.

- Lehmann-Ortega L., Musikas H., Schoettl J- M, (2017),** *(Ré)inventez votre Business Model Avec l'approche Odyssee 3.14*, 2e édition, Dunod.
- Lerch, C., Thi Thanh Thai, M., Puhakka, V. & Burger-Helmchen, T. (2015),** La créativité entrepreneuriale : le sens pratique pour concrétiser les idées originales. *Innovations*, 48, 5-11.
- Léger Jarniou C. (2008),** Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes, *Revue Française de gestion*, n° 185, 161-174.
- Le Moigne, J-L. (1990),** *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris
- X, (2018),** Etudiants-entrepreneurs : quelle place pour la RSE dans leurs projets ?, *Marché & Organisations*, n° 31,186 - 203.
- McMullen J.S. , D.A. Sherferd (2006),** Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur, *Academy of Management Review*, vol. 31, no 1, p. 132-152.
- Messeghem K., (2021),** *L'accompagnement entrepreneurial*,10 Idées clés, EMS, Paris.
- Messeghem K., Sammut S., (2011),** *L'entrepreneuriat*, EMS, Cormelles-le-Royal.
- Milliken F.J., (1987),** Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty, *The Academy of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 133-143.
- Morin, E. (1990),** *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF éditeur.
- Philippart, P. (2016),** L'écosystème entrepreneurial : pour une intelligence territoriale , *Ecosystème entrepreneurial et logiques d'accompagnement*, coor. Philippart P., EMS, Paris.
- Pirard J., Dufays F., Xhaufclair V., (2018),** Face à l'incertitude : la cristallisation des réseaux par les comédiens entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17, 79-106.
- Ramsey F.P. (2003),** *Logique, philosophie et probabilités*, Vrin Paris.
- Reckwitz A., (2002),** Toward a Theory of Social Practices : A Development in Culturalist Theorizing, *European Journal of Social Theory*, 5, 243-263.
- Ries E. (2015),** *Lean Startup: Adoptez l'innovation continue*, PEARSON.
- Sarasvathy, S. (2008),** Designing organizations that design environments : Lessons from entrepreneurial expertise, *Organization Studies*, vol.29, n°3, 331-350.
- Sarasvathy, S. (2001),** Causation and effectuation : Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency, *Academy of Management Review*, vol. 26, n°2, 243-263
- Sarrouy-Watkins, N. (2019),** Le rôle de l'incertitude entrepreneuriale dans les comportements effectuaux et causaux, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 18, 13-58.
- Sarrouy-Watkins N., Hernandez É. (2015),** L'incertitude entrepreneuriale et la théorie de l'effectuation : le cas Logiperf. *Gestion 2000*, 32, 67-90.

- Schatzki, T.R. (2002)**, *The Site of the Social: A Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*, University Park, PA : Pennsylvania State University Press.
- Schmitt, C. (2018)**, *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod.
- Schmitt, C. (2017)**, *Comprendre l'entrepreneuriat des jeunes à la lumière des écosystèmes*, publié le 18/06/2017, consulté le 09/09/2021, [theconversation.com](http://theconversation.com).
- Schmitt C., (2015)**, *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 174.
- Stam E. , (2015)**, Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique, *European Planning Studies*, 23(9), p. 1759-1769.
- Surlemont B., Kearney P., (2009)**, *Pédagogie et esprit d'entreprendre*, De Boeck.
- Sylberzahn P. (2021)**, *Bienvenue en incertitude, Survivre et prospérer dans un monde de surprises*, Diateino.
- Théodoraki, C. (2017)**. Pour une approche écosystémique de la stratégie et la performance des incubateurs, Université Montpellier.
- Thompson N. A., Verduijn, K., Gartner, W. B. (2020)**, Entrepreneurship-as-practice: grounding contemporary theories of practice into entrepreneurship studies, *Entrepreneurship & Regional Development*, 32 (3-4), 247-256.
- Toutain O., Fayolle, A., Pittaway L., Politis D. (2017)**, Role and impact of the environment on entrepreneurial learning, *Entrepreneurship and regional development*, 29(9-10), 869-888.
- Venn J.**, *The Logic of Chance: An Essay on the Foundations and Province of the Theory of Probability*, Forgotten Books, 2022 [Consulté le 15 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.forgottenbooks.com/books>.
- Verstraete T., (2001)**, *Entrepreneuriat : modélisation du phénomène*, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.1, n°1,5-24.
- Verstraete T., Fayolle A. (2005)**, Paradigme et entrepreneuriat, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, n° 1, 33- 52.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E., (2009)**, *Business model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique*, De Boeck Université, Bruxelles.